

# O Processo de Adaptação Estratégica de uma Organização Militar: um estudo de caso na Base Aérea de Santa Maria

The Strategic Adaptation's Process of a Military Organization: a case study in the Santa Maria's Air Base

El proceso de adaptación estratégica de una organización militar: un estudio de caso en la Base Aérea de Santa Maria

Capitão Intendente Rodrigo Antônio Silveira dos Santos  
Mestre em Engenharia de Produção, Gerência de Produção - UFSM  
Doutorando em Inteligência Organizacional - UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina - SC - Florianópolis  
rsilveira01@gmail.com

## RESUMO

Esta pesquisa, através de um estudo de caso, descreve como uma organização militar adaptou-se estrategicamente em relação a modificações em seu ambiente organizacional durante os anos de 1990-2002. De maneira geral, a análise da organização foi feita a partir da divisão do espaço de tempo estudado em três períodos estratégicos, a partir dos principais eventos críticos ocorridos na organização. Para tanto, este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, com aspectos contextualistas (Pettigrew, 1987), processuais (Pettigrew, 1997) e longitudinais (Miller e Friesen, 1982), baseados nos procedimentos metodológicos da Direct Research (Mintzberg e McHugh, 1985) e da Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967), utilizados de maneira conjunta. Em função da metodologia adotada, não se teve a preocupação de generalizar os resultados encontrados, procurando-se apresentar apenas elementos que auxiliem na explicação do processo de adaptação estratégica da organização.

**Palavras-chave:** Adaptação estratégica. Organização militar. Ambiente organizacional. Estratégia empresarial.

Recebido / Received / Recebido  
30/01/11

Aceito / Accepted / Acepto  
12/04/11

## ABSTRACT

This research presents a qualitative case study that describes how a military organization strategically adapted in relation to the changes suffered by its organizational environment during the years 1990-2002. In a general manner, the organizational analysis was made by the division of the studied time space in three strategic periods, marked by the main critical events that happened in the organization. The research was conducted with a qualitative approach, marked by contextualist, processual and longitudinal aspects (Pettigrew, 1987; Miller e Friesen, 1982), based in Direct Research (Mintzberg e McHugh, 1985) and Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967). It has not the aim to generalize the results, trying only to present elements that help to explain the organizational strategic adaptation's process.

**Keywords:** Strategic Adaptation. Military Organization. Organizational Environment. Corporate strategy.

## RESUMEN

Esta investigación, a través de un estudio de caso, describe cómo una organización militar se adaptó estratégicamente respecto a los cambios en su ambiente organizacional durante los años de 1990-2002. En general, el análisis de la organización se hizo a partir de la división del espacio de tiempo estudiado en tres períodos estratégicos, a partir de los principales eventos críticos que ocurrieron en la organización. Para esto, este estudio fue desarrollado a través de una encuesta cualitativa, con aspectos del contexto (Pettigrew, 1987), basados en los procedimientos metodológicos de la Direct Research (Mintzberg y McHugh, 1985) y de la Grounded Theory (Glaser y Strauss, 1967), utilizados juntos. Por causa de la metodología adoptada, no hubo la preocupación en generalizar los resultados encontrados sino la preocupación de presentar sólo elementos que ayuden en la explicación del proceso de adaptación estratégica de la organización.

**Palabras-clave:** Adaptación Estratégica. Organización militar. Entorno organizativo. Estrategia de Negocios.

## INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o mundo empresarial está atravessando um período extremamente turbulento, com a ocorrência, e o acúmulo, de uma série de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente organizacional. As empresas passaram a se defrontar com desafios novos e imprevistos. As aspirações sociais transferem-se da quantidade para a qualidade de vida. Todas estas alterações representam uma escalada significativa de modificações no ambiente empresarial. Para as organizações, isso representou uma transição de um mundo familiar, em termos de produção e *marketing*, para outro, desconhecido, de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novos padrões de qualidade, etc. Deve-se perceber que o moderno ambiente empresarial atravessa um período cheio de inconstância, com o qual as empresas passaram a interagir a partir das últimas décadas do século XX. Diante de todas as incertezas e discontinuidades existentes, os gerentes empresariais passaram a priorizar a antecipação aos problemas e ameaças representados pelas constantes modificações do panorama ambiental.

Essa incerteza ambiental não se limita apenas ao mundo empresarial. Pode-se afirmar que a discontinuidade afeta todos os tipos de organizações,

desde pequenas empresas até complexas entidades governamentais. A grande verdade é que os líderes organizacionais precisam atentar para um número cada vez maior de variáveis que podem influenciar a sua realidade organizacional. Dessa forma, as atitudes que as organizações tomarão para enfrentar um mundo de incertezas constantes se tornam cada vez mais relevantes. O modo pelo qual as decisões são tomadas começa a se tornar o cerne da atividade organizacional. E é exatamente neste ponto que entra em evidência a atuação estratégica das organizações e o conceito de estratégia empresarial.

A estratégia pode ser definida de várias maneiras. Uma das definições mais relevantes remonta ao estudo de Chandler (1962), para quem estratégia é “a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance destes objetivos”. Com isso, percebe-se que as estratégias organizacionais representam a atuação da empresa desde a confecção de objetivos até a alocação de recursos para conseguir alcançar as metas traçadas, sendo extremamente relevantes para o consequente sucesso ou fracasso da organização.

As Unidades Militares também procuram atingir objetivos e metas previamente delineados e, com isso, também utilizam estratégias para alcançar da melhor

maneira possível os objetivos traçados. Entretanto, são raros os estudos que avaliam a utilização de estratégias por organizações militares. Deixando de lado o combate e a parte bélica das forças militares, pouco se analisa o lado gerencial dessas entidades, em busca da eficiência e eficácia de seus objetivos, através da utilização de estratégias na sua administração. No Brasil, pode-se contar nos dedos o número de trabalhos nesta linha de raciocínio. Em menor quantidade ainda, encontram-se os estudos relativos ao processo de adaptação estratégica dentro de unidades militares.

Dessa forma, a partir do estudo de uma unidade militar da Força Aérea Brasileira, a Base Aérea de Santa Maria (BASM), procura-se acrescentar dados históricos e empíricos que podem contribuir para a formação de estratégias administrativas dentro de uma unidade militar. Ademais, este trabalho pretende retratar o processo de adaptação estratégica às alterações ambientais, no período compreendido entre 1990-2002, dentro do Comando da Aeronáutica, a partir do estudo de caso da Base Aérea de Santa Maria.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

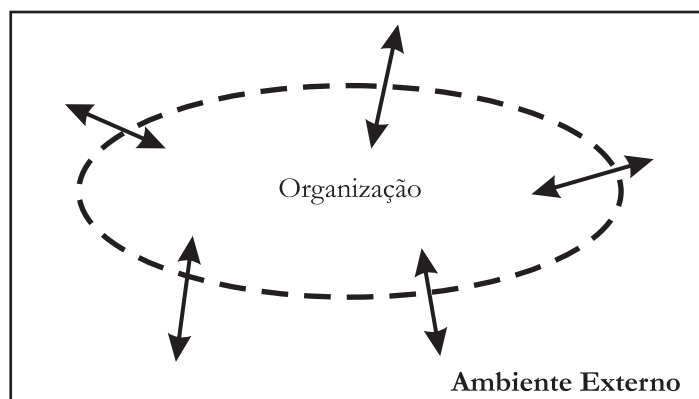
O referencial teórico se divide em três partes principais, estruturando-se da seguinte forma: a primeira seção procura focar a definição de organização, procurando situá-la em meio ao seu ambiente organizacional. A partir daí, objetiva-se tecer considerações relevantes sobre o assunto de adaptação estratégica e suas principais correntes. Finalmente, a terceira seção trata da definição de estratégia e da evolução desse conceito ao longo dos anos.

### 1.1 ORGANIZAÇÕES E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Cada vez mais aumenta o interesse acadêmico pelo estudo das estratégias adotadas pelas organizações nos seus processos de adaptação ao ambiente. Com isso, várias abordagens sobre o significado e os principais tipos de estratégias utilizadas pelas organizações são encontradas na literatura especializada. Deve-se reconhecer que o desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido constantemente influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Em virtude dessas mudanças, os teóricos das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas e um deles deixa claro que o meio ambiente mais amplo exerce influência considerável no sucesso empresarial (PETTIGREW, 1992). As organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (HAMPTON, 1992; HALL, 1984), com o qual

estabelecem um relacionamento dinâmico e conflituoso. Passa-se a reconhecer que existem pressões exercidas por ambos os lados, isto é, a organização exerce pressão no ambiente e o ambiente exerce pressão na organização.

Outros estudos (PETTIGREW, 1992; ROSSETO, 1998), juntamente com o aumento da incerteza ambiental provocado pelo aumento de pressões entre empresa e ambiente, trouxeram o reconhecimento de que fatos ocorridos fora dos limites da organização podem frequentemente ser tão importantes quanto fatos que acontecem em seu interior. Isso ocorre porque fatos externos à organização podem influenciar a realidade empresarial sobremaneira. Torna-se, então, impossível conhecer de modo profundo uma organização sem o entendimento do ambiente no qual ela opera. Razão pela qual os encarregados da tomada de decisões passam a estar frequentemente envolvidos no gerenciamento das interações entre a organização e seu ambiente. Para tanto, adotam estratégias na tentativa de se antecipar e melhor se adaptar a mudanças ambientais, como também para controlar, ou mesmo criar, seus próprios ambientes (BOWDICH e BUONO, 1999). Este estudo considera que as organizações podem ser vistas como Sistemas Abertos (BORENSTEIN, 1996; ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000). Tal modelo enfatiza que a interação organização-ambiente é extremamente dinâmica, ocorrendo a predominância de interesses por ambos os lados, que tentam sempre alcançá-los. Dessa forma, a relação entre a organização e seu ambiente está sofrendo ajustes constantes, tanto pela ação do ambiente como pela ação dos líderes organizacionais. Pode-se dizer, portanto, que a fronteira entre a organização e seu ambiente é extremamente flexível, conforme ilustra a figura 1.



**Figura 1:** A organização vista como um Sistema Aberto.  
Fonte: Adaptado de Oliveira (2000).

A partir do momento em que as organizações são vistas como sistemas abertos, reconhece-se que elas necessitam realizar trocas com o ambiente, por meio de *inputs* e *outputs*. Segundo Rosseto e Rosseto (2001,

p. 309), a principal característica dos sistemas abertos é a sua adaptabilidade, ou seja, seu “processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente”.

Pode-se comentar também outra perspectiva de análise do ambiente organizacional, conforme a Teoria dos *Stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1985). Para tais autores, “*stakeholders* são indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização” (STONER e FREEMAN, 1985, p. 47). Em outras palavras, os *stakeholders* são aqueles que são afetados, de maneira direta ou não, pela atuação das organizações. Esse nível de afetação varia de acordo com os interesses dos *stakeholders*, podendo ser muito forte, quando os interesses individuais são diretamente afetados pelos interesses organizacionais, ou ser muito fraco, quando os interesses individuais pouco derivam dos interesses organizacionais.

Os *stakeholders* pertencem a duas categorias, podendo ser externos ou internos à organização. Os *stakeholders* externos são grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização, cujas atividades são afetadas pela organização e vice-versa, podendo incluir grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Por outro lado, os *stakeholders* internos compreendem grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável, incluindo empregados e acionistas.

Seguindo a linha de raciocínio dos mesmos autores, deve-se comentar a existência de duas categorias de ambientes externos relativos a qualquer tipo de organização: o ambiente de ação direta e o ambiente de ação indireta. Como o próprio nome diz, o ambiente de ação direta é aquele que possui elementos capazes de influenciar diretamente a organização, fazendo parte deste ambiente os *stakeholders* internos e externos. Por outro lado, o ambiente de ação indireta é caracterizado por elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, sem necessariamente afetar diretamente a organização, fazendo parte do ambiente de ação indireta qualquer tipo de variável social, política, econômica e tecnológica que afete o dia-a-dia da organização.

Dessa forma, pode-se perceber a existência de várias formas de se conceituar o ambiente. Entretanto, deve-se sempre ter em mente que “muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão que for percebido por seus integrantes” (ROSSETO e ROSSETO, 2001, p.

309). Portanto, a percepção dos atores organizacionais representa um papel importante dentro da tomada de decisões, uma vez que “as pessoas agem de acordo com o que percebem, e não com os fatos reais” (BOWDICH e BUONO apud OLIVEIRA, 2000, p. 33).

## 1.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

O exame da literatura especializada revela que existem diversas correntes acerca do assunto de adaptação estratégica das organizações aos seus ambientes.

Contudo, pode-se dizer que, basicamente, existem duas perspectivas principais, determinismo e voluntarismo, a partir das quais se formaram várias teorias sobre o assunto. A visão determinista considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais. Por outro lado, a visão voluntarista defende que a organização tem capacidade de influenciar o ambiente em função de suas condições materiais e organizacionais (ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000).

Dessa maneira, a discussão sobre as principais teorias acerca do assunto de adaptação estratégica se divide, fundamentalmente, em duas teorias distintas, situadas em extremos diferentes, uma vez que a primeira (determinismo) apenas admite a influência do ambiente na definição de estratégias organizacionais, ou seja, a formação de estratégias é um processo realizado de fora para dentro da empresa. E a segunda teoria (voluntarismo) defende a influência que a organização é capaz de exercer sobre o ambiente, isto é, por mais que o ambiente mude, a organização pode e deve exercer influência sobre ele para que possa alcançar seus objetivos. Dessa forma, sob a ótica do voluntarismo, o processo de formação de estratégias é realizado de dentro para fora da organização.

Cabe ressaltar que, por mais que as duas teorias apresentem idéias completamente opostas, já se reconhece que elas não são excludentes. A utilização do determinismo ambiental pode ser dividida com a utilização de idéias voluntaristas em uma mesma organização, através da interação e interdependência construtiva de eventos deterministas e de ações desencadeadas pela escolha estratégica por parte da organização (HREBINIAK e JOYCE, 1985). Ademais, pode-se afirmar a possibilidade de que visões deterministas e voluntaristas se alternem dentro de uma mesma organização através do tempo (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW, 1992). Conforme o ambiente organizacional vai se alterando, pode-se perceber que as organizações migram de uma perspectiva para outra, por vezes apenas reagindo às mutações ambientais e, em outras ocasiões, tomando atitudes que visam moldar o

ambiente organizacional de acordo com os interesses da organização.

As correntes determinista e voluntarista possuem características distintas, por vezes antagônicas, já que a primeira corrente não admite a influência da atuação de líderes organizacionais no processo de adaptação estratégica e a segunda corrente se baseia principalmente neste tipo de influência. O importante é que, conforme Fligstein:

Cada escola de pensamento tentou conceber sua teoria como a explicação de todas as causas dos fenômenos organizacionais. Este feito sugere que uma das tarefas centrais na teoria organizacional é a de reorientar a área de maneira que vejamos as teorias opositoras como contribuintes para o entendimento dos fenômenos organizacionais. (apud HALL, 1990, p. 377)

Isto quer dizer que, quando se tratar de assuntos acerca de estratégia e adaptação estratégica, deve-se deixar de ter uma visão cartesiana sobre as teorias, deve-se deixar de ter uma postura positivista (TRIVIÑOS, 1987), encarando apenas uma das diversas teorias como sendo a verdadeira. O importante é ser dono de uma visão sistêmica e holística sobre as teorias de adaptação estratégica, procurando preencher as lacunas deixadas por uma teoria com os conceitos existentes em outra corrente teórica, de maneira que as diversas teorias se completem.

Hrebiniak e Joyce (1985) procuraram estudar a interação entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica, percebendo que os dois conceitos não são mutuamente excludentes. Através da interação e interdependência construtiva de eventos deterministas

e de escolha estratégica, uma organização pode utilizar os conceitos das duas correntes teóricas simultaneamente. Os autores representaram a escolha estratégica e o determinismo ambiental em dois eixos distintos, conforme figura 2, resultando em quadrantes que representam o domínio e escopo da relação entre organização e ambiente.

### 1.3 ESTRATÉGIA

É natural que o conceito de estratégia tenha evoluído ao longo dos anos e várias são as maneiras de se conceituar estratégia. Uma das formas mais difundidas é a de que “é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa” (VON NEUMANN e MORGENSTERN *apud* OLIVEIRA, 1997, p. 27). Pode-se perceber que tal definição limita este conceito a apenas o rumo adotado pela empresa, ou seja, estratégia seria apenas a ação realizada pela empresa para que pudesse atingir determinados objetivos. Com isso, surge a definição de Simon (1979, p.47) que diz que estratégia “é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”. Segundo esta definição, a estratégia não mais seria apenas a ação adotada pela empresa, mas também o processo decisório e as consequentes decisões passariam a fazer parte do conceito. Isso quer dizer que a estratégia seria um mix de decisão e ação.

Outra definição extremamente relevante para estratégia é a de que “é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção

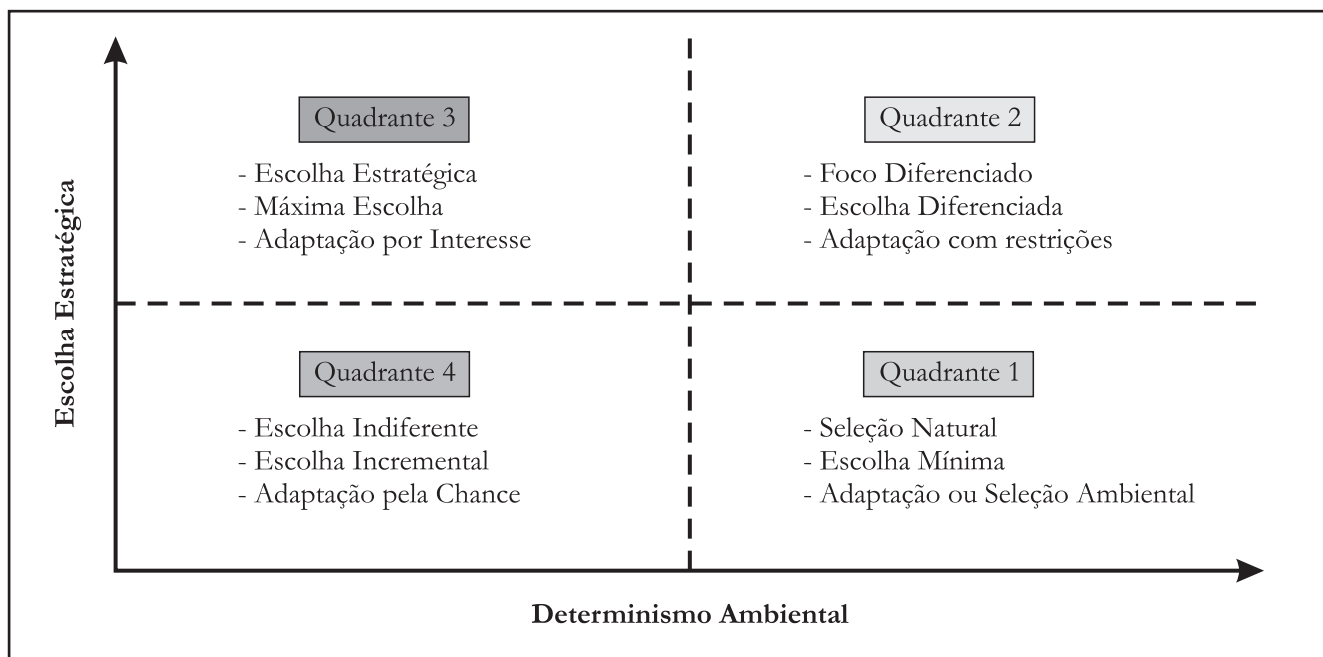


Figura 2: A interação entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica.

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).



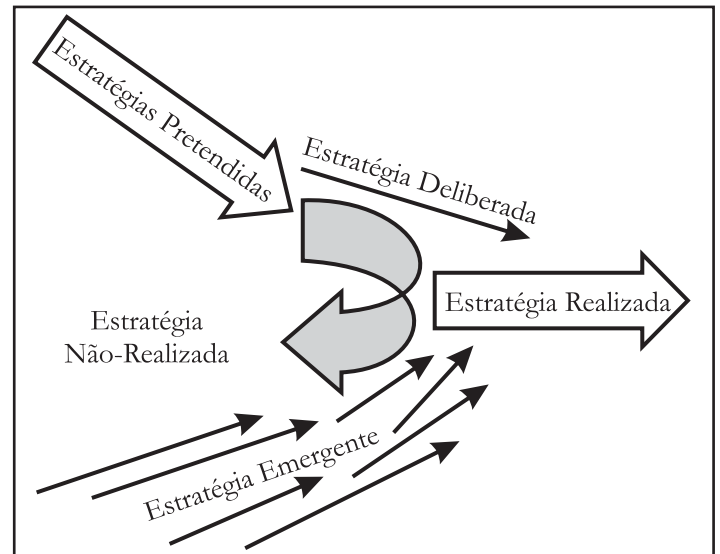
das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER, 1962, p. 13). Pode-se depreender de tal assertiva que a estratégia passa a ser considerada como um conjunto que compreende a determinação de objetivos, as decisões tomadas para que as metas traçadas sejam alcançadas e a aplicação dos recursos necessários para alcançar tais objetivos. Vale ressaltar que a definição dada por Chandler (1962) para estratégia apenas menciona as metas a longo prazo. Assim, segundo tal autor, as medidas de curto prazo adotadas pela empresa não seriam medidas estratégicas.

Para Bourgeois (1980), a definição de estratégia seria ainda mais abrangente. Segundo ele, esta é definida como “os meios pelos quais os executivos de uma organização estabelecem objetivos e buscam alcançá-los através do alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente” (BOURGEOIS *apud* OLIVEIRA, 2000, p. 40). Tal definição é extremamente importante, uma vez que relaciona a tomada de decisões e os recursos organizacionais aplicados para a implementação de tais decisões com as oportunidades e ameaças do ambiente. Nesse contexto, as decisões seriam estratégicas a partir do momento que levassem em consideração o panorama ambiental e suas possíveis oportunidades e ameaças. Pode-se ver também que Bourgeois (1980) não menciona prazos em sua definição, ou seja, uma decisão de curto prazo também pode ser considerada como estratégica, a partir do momento que considera o panorama ambiental.

Além das definições citadas acima, são de grande importância os conceitos de estratégia deliberada e estratégia emergente (MINTZBERG e MCHUGH, 1985; MINTZBERG, 1987). A estratégia deliberada ocorre quando é definida previamente. Nesta definição, a estratégia é um plano (MINTZBERG, 1987), ou seja, um curso de ação conscientemente construído, uma norma de procedimento para lidar com uma determinada situação. Aqui, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Um bom exemplo é quando uma corporação segue uma determinada linha de ação definida anteriormente para que consiga aumentar o seu faturamento. Outro exemplo acontece quando uma organização militar adota um procedimento regulamentado para contratar uma firma que forneça gêneros alimentícios em grandes quantidades.

Por outro lado, as estratégias emergentes são aquelas que se formam sem prévio planejamento. Pode-se dizer que elas refletem um padrão existente em um fluxo de ações (MINTZBERG, 1987). Assim, a estratégia é formada com base em uma consistência de

comportamento passado, quer seja pretendida ou não. Cabe ressaltar que as estratégias deliberadas e emergentes podem ser bem independentes umas das outras. Na primeira definição, a organização desenvolveu a estratégia olhando sempre para o seu futuro, procurando alcançar um objetivo traçado. Antagonicamente, na segunda definição, a organização traçou sua estratégia olhando para o passado, identificando padrões em seu comportamento pretérito. Pode-se chamar a primeira de estratégia pretendida e a segunda de estratégia realizada. Neste ponto, deve-se salientar que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas e que as estratégias realizadas nem sempre foram deliberadas anteriormente. Como mostra a figura 3, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser assim chamadas. E as estratégias que se criaram através de um padrão forte de consistência no comportamento passado podem ser chamadas de estratégia emergente.



**Figura 3:** As Estratégias deliberadas e emergentes.  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987)

Faz-se mister salientar, após todas as considerações feitas sobre estratégia, que todos esses conceitos devem ser utilizados em conjunto. Deve prevalecer o pensamento sistêmico ou então a visão holística, isto é, não se deve restringir o pensamento sobre estratégia a apenas um conceito. Na linha de pensamento de Markides (2001) as teorias divergentes dentro deste tópico devem se unir e reconhecer que ambas estão corretas. A estratégia compreende um conjunto muito extenso de conceitos. Para que se possa formular estratégia, deve-se possuir níveis consideráveis de análise e criatividade, não apenas um ou outro. Pode-se ir além, e definir estratégia como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados

da empresa, compreendendo todas as decisões, planos, ações, recursos, posições, padrões e perspectivas que se fizerem necessários para que tais resultados sejam alcançados.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Deve-se destacar que neste trabalho predomina o método de estudo de caso histórico-organizacional (TRIVIÑOS, 1987), em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma organização, que, nesta pesquisa, será a Base Aérea de Santa Maria (BASM). Com este modo de agir, o pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a instituição que deseja examinar, que material está disponível e o que poderá ser descoberto ao longo do tempo que se relaciona com o fenômeno a ser estudado. “Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados” (TRIVIÑOS, 1987, p. 135).

A partir daí, para tornar possível o levantamento das informações sobre a BASM, ao longo do tempo, predominam neste trabalho aspectos de análise processual (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992; PETTIGREW, 1997), de análise contextualista (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992), de análise longitudinal (MILLER e FRIESEN, 1982; PETTIGREW, 1997) e de estudo biográfico das organizações ao longo do tempo (LUNDIN e STEINTHÖRSSON, 2003).

A suposição que norteia o pensamento processual é a de que a realidade social não é um estado fixo. É um processo dinâmico, entendendo-se processo como sendo “uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN, 1992, p. 169). Dessa maneira, “o legado do passado estará sempre moldando o futuro emergente” (PETTIGREW, 1997, p. 339). Isto quer dizer que, para um estudo processual, o tempo e a história da organização sempre estarão no cerne do estudo, percebendo que os eventos históricos e a cronologia dos acontecimentos são ferramentas imprescindíveis para se compreender a história da organização.

Para que fosse possível a compreensão do processo de formação de estratégias administrativas da BASM, foi necessário analisar as mudanças ambientais externas e internas à organização em estudo ao longo do período de 1990-2002. Para tanto, empregou-se a abordagem qualitativa que, de acordo com Richardson (1985), é aquela que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, uma vez que não pretende numerar ou medir categorias homogêneas. Além disso, de acordo com Thiollent (1985), a abordagem qualitativa nas ciências sociais e

humanas é usada em alternativa à intensa aplicação de métodos quantitativos de base positivista. A utilização de técnicas estatísticas e levantamentos para mensurar e interpretar os fenômenos sociais tem sido criticada como de validade apenas para um certo período de tempo, sem avaliar, verdadeiramente, opiniões e tendências sociais.

Diante do exposto, é necessário afirmar que, entre as várias formas que um estudo qualitativo através de pesquisa descritiva pode assumir, adotou-se o *design* do estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma única organização (YIN, 2001), que vem a ser a BASM. O estudo de caso foi escolhido porque, de acordo com Yin (2001), é a técnica de pesquisa mais apropriada quando se deseja estudar situações complexas, nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Isso acontece porque esta técnica permite que uma investigação mantenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e assevera que, entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Para Gil (1991) e Triviños (1987), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento.

### 2.1 TIPOS DE DADOS UTILIZADOS

Os dados utilizados neste trabalho se dividem em dois grupos distintos:

a) dados primários: são aqueles resultantes da própria pesquisa. Em outras palavras, pode-se dizer que são os dados descobertos pelo pesquisador no andamento do trabalho, em estudo de campo. Resultam de entrevistas semi-estruturadas (Triviños, 1987), questionários, e outros meios de pesquisa que não seja a pesquisa bibliográfica. São as informações resultantes de conhecimento tácito;

b) dados secundários: são aqueles resultantes de pesquisa bibliográfica. Obtidos através de teses, dissertações, livros, revistas, internet e outros, pode-se dizer que os dados secundários são aqueles que serão utilizados no trabalho de pesquisa e que foram encontrados por outros pesquisadores, em outros trabalhos, e que já se encontram publicados.

### 2.2 COLETA DE DADOS

No presente estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado, relacionado com o processo de adaptação estratégica da BASM. De início, foi feita a coleta de dados secundários,

realizando-se uma revisão bibliográfica detalhada, na qual se procurou definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional.

Após selecionadas as principais variáveis a serem consideradas no estudo, partiu-se para a coleta dos dados primários relacionados à BASM durante o período em avaliação. Como se tratou de um estudo *ex post facto*, essa fase de coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas (TRIVINHO, 1987) realizadas com militares que participaram da vida administrativa da BASM no período de tempo em estudo. Tais entrevistas foram gravadas e possuem duração média de 45 minutos.

A coleta de dados foi um processo complexo, não-linear, que implicou um trabalho de compilação, organização e interpretação dos dados, e que se iniciou já na fase exploratória, após uma revisão prévia de literatura que possibilitou a definição do problema de pesquisa. Além disso, à medida que os dados iam sendo coletados, analisados e interpretados, procurava-se identificar as relações entre eles; assim, surgiam novas questões ou a necessidade de reformular as anteriores. Muitas vezes, recorreu-se a novos encontros com as pessoas já entrevistadas, para explorar mais profundamente algum ponto da entrevista que ficou obscuro ou para esclarecer novos assuntos.

### 2.3 ANÁLISE DE DADOS

Miles e Huberman (1984) oferecem um rico material para orientar as tarefas de registro, análise e apresentação dos dados qualitativos. Esse material sugere procedimentos a serem adotados na análise, durante a coleta de dados e final, incluindo sugestões específicas para estudos desenvolvidos em um único contexto e para aqueles que comparam dois ou mais contextos.

Outros trabalhos dentro dos estudos organizacionais (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG e MCHUGH, 1985) chamam a atenção por usarem técnicas de coletas e análise condizentes com o estudo qualitativo.

Muito embora todos sejam aplicáveis, para a análise dos dados coletados no presente estudo, foram combinados procedimentos da abordagem da *Direct Research* (MINTZBERG e MCHUGH, 1985) com procedimentos da *Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967). Essa combinação foi necessária porque a abordagem da *Direct Research* (MINTZBERG e MCHUGH, 1985) não oferece grande relevância à interpretação dos atores organizacionais (ROSSETO, 1998). Como este trabalho procura reconstruir o fenômeno de maneira histórica, através dos dados secundários selecionados e, também, através da

interpretação dos entrevistados, pode-se utilizar a técnica da *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967), já que essa ferramenta consiste na descoberta e no desenvolvimento de uma teoria a partir de informações obtidas e analisadas sistemática e comparativamente. Os autores defendem que o pesquisador precisa ter uma perspectiva que o ajude a enxergar dados relevantes e a abstrair destes informações que sejam importantes, oferecendo, desta forma, grande importância à interpretação dos atores organizacionais. Com isso, a combinação das duas técnicas em questão consegue suprir as deficiências da *Direct Research* (MINTZBERG e MCHUGH, 1985).

Diante do exposto, procurou-se unir as duas metodologias em uma só, para que fosse possível reconstruir o fenômeno de maneira histórica e longitudinal e, ao mesmo tempo, dar relevância às perspectivas dos atores organizacionais, razão pela qual este trabalho, atentando-se também às recomendações de Miles e Huberman (1984), cumpriu as seguintes fases para a análise de dados:

a) coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. A coleta e a análise dos dados constituíram-se em um processo iterativo, para identificar categorias conceituais em conjunto com a interpretação dos atores organizacionais;

b) elaboração de uma lista de eventos críticos, considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nos dados das entrevistas e nas fontes secundárias;

c) definição de períodos estratégicos a partir dos eventos críticos definidos anteriormente, com base na interpretação do pesquisador e dos entrevistados;

d) análise teórica de cada período estratégico;

e) construção da teoria.

### 3 ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA BASM

Para analisar o processo de adaptação estratégica da BASM foram identificados os principais eventos críticos que desencadearam a formação das estratégias. Procurou-se dividir o espaço de tempo estudado em períodos estratégicos, de maneira a identificar as principais estratégias administrativas formuladas ao longo do período e desencadeadas pelos eventos críticos identificados. Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pelos gestores da base aérea, que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados utilizando-se como referencial a base teórica que norteia esta pesquisa. Ademais, esta divisão temporal é adotada tendo em vista a existência de realidades distintas no decorrer de cada período, graças a mudanças significativas nos ambientes



de ação direta e indireta no final de cada um deles. Deve-se mencionar também a realização de uma análise teórica de cada um dos três períodos identificados, sempre à luz do embasamento teórico citado anteriormente.

### 3.1 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: CRISE NO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL (1990 – 1993)

O contexto ambiental externo se mostra turbulento no início da década de 90, principalmente devido às mudanças econômicas desencadeadas pelo início do governo Collor, além da grande instabilidade macroeconômica que assolava o país. Foram marcantes para a caracterização do período, também, as constantes modificações de regulamentação que ocorreram, assim como as trocas de moeda. Além disso, o primeiro período estratégico foi fortemente marcado por elevada taxa de inflação, dificultando as atividades administrativas da BASM.

Graças a todos esses fatores externos que influenciavam a vida da organização em estudo, pode-se evidenciar que a BASM se enquadra perfeitamente como um Sistema Aberto (BORENSTEIN, 1996; ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000), já que se percebe uma interação organização-ambiente extremamente dinâmica, que sofre ajustes constantes, tanto pela ação do ambiente como pela atuação dos Agentes da Administração. Ainda sobre esta análise percebe-se grande influência do Ambiente de Ação Indireta (STONER e FREEMAN, 1985), principalmente no tocante às variáveis econômicas e políticas. Pode-se realizar também uma análise baseada no modelo dos *stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1985), identificando-se como principais os seguintes *stakeholders*: Governo Federal, Ministério da Aeronáutica, Gestores da BASM e os Fornecedores.

De acordo com as teorias sobre adaptação estratégica (CHILD, 1972; PETTIGREW, 1987; HALL, 1990), a BASM recebe forte influência das escolas de determinismo ambiental durante o primeiro período estratégico, graças às constantes modificações macroeconômicas e regulamentares ocorridas neste período, somadas à grande carga inflacionária existente. Isso fazia com que a organização estivesse sempre procurando se adequar às alterações e modificações ambientais, causando uma postura reativa (MILES e SNOW, 1978) por parte da administração da BASM, na medida em que os Agentes da Administração foram forçados a reagir a mudanças impostas por pressões ambientais.

Além da forte influência determinista, foi possível perceber algumas atitudes estratégicas por parte dos atores organizacionais, em pequena quantidade, principalmente procurando minimizar os efeitos inflacionários sobre o

poder de compra da organização. Pode-se perceber a interação entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica, corroborando com as importantes idéias de Hrebiniak e Joyce (1985). Com isso, utilizando-se a tipologia idealizada por esses mesmos autores, pode-se situar a BASM dentro do quadrante 1, durante o primeiro período estratégico, demonstrando a atitude reativa dos Gestores perante as pressões exercidas pelo ambiente de ação direta e indireta (STONER e FREEMAN, 1985). Ademais, percebe-se a predominância de estratégias emergentes neste período, ocorrendo um grande número de estratégias implementadas sem prévia deliberação.

### 3.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: ADEQUAÇÃO À NOVA REALIDADE DA ECONOMIA BRASILEIRA (1994 – 1998)

O acontecimento mais marcante deste período foi a estabilização econômica e financeira conseguida pelo Plano Real. Percebe-se mais uma vez a BASM como um Sistema Aberto (BORENSTEIN, 1996; ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000), já que sofreu influência direta das mudanças ambientais, consolidando uma interação organização-ambiente dinâmica e intensa. Diante dessa nova realidade ambiental, a preocupação dos Agentes da Administração foi otimizar os procedimentos, que haviam se tornado demasiadamente tumultuados, por causa da grande turbulência ambiental existente no período anterior. Percebe-se ainda grande influência do Ambiente de Ação Indireta (STONER e FREEMAN, 1985), principalmente no tocante às variáveis econômicas e políticas. Pode-se realizar também uma análise baseada no modelo dos *stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1985), identificando-se como principais os seguintes *stakeholders*: Governo Federal, Ministério da Aeronáutica, Gestores da BASM e os Fornecedores.

De acordo com as teorias sobre adaptação estratégica (CHILD, 1972; PETTIGREW, 1987; HALL, 1990), prevalece na BASM, durante o segundo período em estudo, a Escolha Estratégica (CHILD, 1972) e, conseqüentemente, prevalecem as idéias voluntaristas. Isso foi possível graças à estabilidade econômica alcançada no país, que fez com que os Gestores pudessem voltar sua atenção para outras questões, como otimização de procedimentos, aumento do controle sobre os seus atos, etc. A estabilidade diminuiu as pressões anteriormente exercidas pelo ambiente organizacional e fez com que os Agentes da Administração não precisassem “apagar incêndios” causados pela inflação, ou outras alterações no ambiente organizacional, que passou a ser estável a partir de 1994, razão pela qual os Gestores procuraram “arrumar a casa”, através do

planejamento e da otimização de suas ações. Isso causou uma postura de Prospectador (MILES e SNOW, 1978) por parte da administração da BASM, na medida em que os Agentes da Administração começaram a implementar estratégias previamente planejadas, que buscavam moldar o ambiente de acordo com suas intenções.

Tendo por base a tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), pode-se evidenciar, no período 2, baixo determinismo ambiental e alta escolha estratégica. Isso é possível graças à estabilização econômica e política, que diminuiu consideravelmente as pressões exercidas pelo ambiente organizacional sobre a BASM. Desta maneira, pode-se situar a BASM no quadrante 3, prevalecendo, ainda, a ocorrência de estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1987).

### 3.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: O POSICIONAMENTO FRENTE ÀS DIFICULDADES FINANCEIRAS (1998-2002)

Durante o terceiro período estratégico, o ambiente organizacional volta a sofrer alterações e novamente começa a exercer pressões sobre a BASM. Dessa vez, as pressões se concretizam na escassez de recursos causada pelas restrições orçamentárias. Tendo em mente que a BASM é caracterizada como um Sistema Aberto (BORENSTEIN, 1996; ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000), a organização em estudo passa a reagir a tais modificações, procurando se adaptar ao novo ambiente de dificuldades financeiras. O Ambiente de Ação Indireta (STONER e FREEMAN, 1985) continua a exercer pressões sobre a organização em estudo, principalmente através de variáveis políticas, econômicas e tecnológicas. Seguindo o modelo de *stakeholders* (STONER e FREEMAN, 1985), identificam-se os seguintes grupos no Ambiente de Ação Direta (STONER e FREEMAN, 1985): o Governo Federal, o Ministério da Defesa, o Comando da Aeronáutica, os Órgãos Provedores, os Gestores e os Fornecedores.

De acordo com as teorias sobre adaptação estratégica (CHILD, 1972; PETTIGREW, 1987; HALL, 1990), durante o segundo período em estudo, ocorre uma interação entre as ideias deterministas e voluntaristas, já que o ambiente organizacional passa novamente a exercer grandes pressões sobre a organização em estudo. Os Gestores da BASM passam a reagir a tais pressões, configurando uma postura determinista. Pode-se verificar também uma intenção clara de os gestores moldarem o ambiente organizacional, através de estratégias de sobrevivência e de redução de custos. Assim, pode-se perceber a interação dinâmica entre o determinismo ambiental (HALL, 1990; CUNHA, 1997; OLIVEIRA, 2000) e a escolha estratégica (CHILD, 1972). Sobre essas

condições percebem-se claramente fatores exógenos que afetam a tomada de decisão, porém percebe-se uma atitude de reação diferenciada, a partir da qual os Gestores adotam uma postura de Analisador (MILES e SNOW, 1978), ou seja, a organização sofre pressões do ambiente e procura implementar estratégias de adaptação a essas mudanças, situando-se entre o Defensor e o Prospectador (MILES e SNOW, 1978). A partir da tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), a BASM está situada no quadrante 2, com um certo equilíbrio entre a ocorrência de estratégias deliberadas e emergentes.

As figuras 4 e 5 ilustram a variação entre as duas linhas de pensamento – determinismo e voluntarismo.

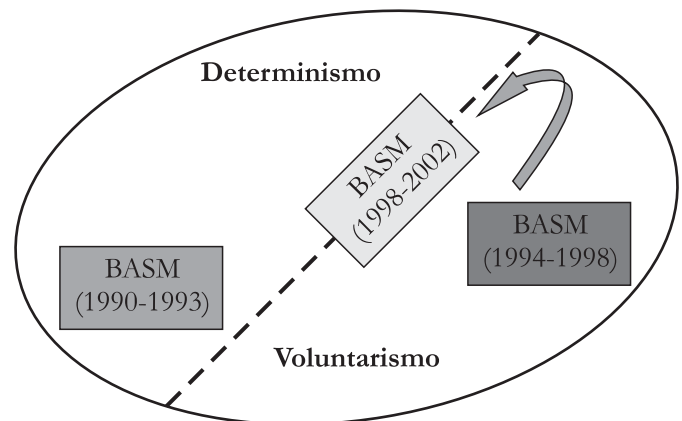


Figura 4: As posturas de adaptação estratégica da BASM ao longo do tempo.

Fonte: Pesquisas do autor.

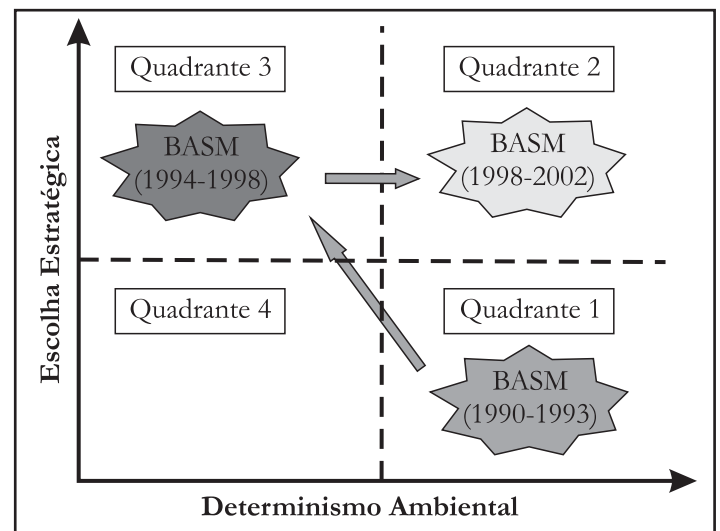


Figura 5: A evolução da BASM ao longo do tempo na tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985).

Fonte: Pesquisas do autor.

## CONCLUSÃO

Este estudo sobre o processo de adaptação estratégica da Base Aérea de Santa Maria buscou preencher uma

lacuna existente na pesquisa acadêmica de organizações militares, qual seja, de estudar e analisar, através de uma pesquisa processual, longitudinal e contextualista, como acontece a adaptação estratégica em um ambiente extremamente turbulento e regulamentado, como é o ambiente organizacional de uma unidade militar. Assim, este estudo acrescenta informações importantes para o estudo da adaptação estratégica de organizações militares.

Em primeiro lugar, percebe-se que a BASM pode ser considerada como um Sistema Aberto, uma vez que foi possível perceber que a organização estabelece uma relação completamente dinâmica com o ambiente organizacional, na qual esta influencia e é influenciada por esse ambiente. Foi possível perceber que as mudanças no ambiente organizacional sempre foram determinantes para a formulação de estratégias por parte da BASM.

Além disso, tornou-se possível identificar quais os principais *stakeholders* que estavam influenciando o processo de formação de estratégias da BASM, sendo identificados em todos os períodos como *stakeholders* relevantes o Governo Federal, os fornecedores e os Gestores da BASM. O Ministério da Aeronáutica influencia os dois primeiros períodos estratégicos. Além disso, o Ministério da Defesa, o Comando da Aeronáutica e os Órgãos provedores exercem influência apenas no terceiro período.

O estudo ao longo dos períodos estratégicos possibilitou evidenciar a alternância entre duas posturas de adaptação estratégica distintas (determinismo e voluntarismo) ao longo do tempo, corroborando com as idéias de vários autores (HREBINIAK e JOYCE, 1985; PETTIGREW, 1987; PETTIGREW, 1992).

O trabalho corrobora com as idéias de Hrebiniak e Joyce (1985), uma vez que demonstra que o determinismo e a escolha estratégica aparecem como variáveis

independentes que se justapõem no processo de formação de estratégias da organização em estudo, ou seja, apesar de os fatores exógenos exercerem forte influência no processo de formação de estratégias, a BASM conseguiu exercer a escolha estratégica. Ademais, foi possível verificar que houve alternância entre posturas deterministas e voluntaristas ao longo do tempo. Destarte, percebeu-se a evolução da organização dentro da tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985) ao longo dos anos, já que, no primeiro período, a BASM sofria alto grau de determinismo, situando-se no quadrante 1. A partir daí, passou para o quadrante 3 no segundo período estratégico, já que o determinismo ambiental era baixo e a escolha estratégica passou a predominar. No terceiro período, o ambiente organizacional voltou a exercer grandes pressões, entretanto os Gestores da BASM conseguiram exercer a escolha estratégica, situando a organização no quadrante 2.

Faz-se mister salientar que, durante todo o trabalho, prevaleceram as idéias de Markides (2001), que incentiva os estudos acerca de estratégias de maneira a não se limitar a apenas uma corrente ideológica, tornando-se positivista (TRIVIÑOS, 1987), devendo o pesquisador unir os pontos relevantes de diversas teorias, procurando sempre enriquecer as análises e levar todos os aspectos sobre o tema em consideração.

Finalmente, deve-se mencionar que este estudo não busca generalizar os resultados encontrados, procurando-se apresentar apenas elementos que auxiliem na explicação do processo de adaptação estratégica da organização em estudo. Com isso, pode-se deixar a recomendação de novos estudos com a mesma metodologia em outras organizações militares da aeronáutica e, também, de outras forças militares, com o objetivo de identificar padrões de adaptação estratégica em vários tipos de organizações militares.

## REFERÊNCIAS

BORENSTEIN, C. R. **A dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: o caso da Eletrosul**. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 1996, 1967.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and Environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v.5, n. 01, p. 25-39, 1980.

BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHANDLER, A. J. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudos**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- HALL, R. H. Desarrolos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**. v. XV, n. 4, p. 376-411, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HREBINIAK, L.; JOYCE, W. Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**. n. 30, p. 336-349, 1985.
- LUNDIN, R. A.; STEINTHÓRSSON, R. S. Studying organizations as temporary. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, n.1, p. 233-250, 2003.
- MARKIDES, C. Strategy as a balance: from "either-or" to "and". **Business Strategy Review**, v. 12, n 3, p. 1-10, 2001.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A source book of new methods**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p.1013-1034, 1982.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, L. C. P. de. **A estratégia como estratagema (Ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil - setor de edificações**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies** v.24, p.6 , 1987.
- \_\_\_\_\_. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications Ltd., 1992.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSSETO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo de multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações**. Tese (Doutorado - Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. **Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso**. In: Anais do II EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), Publicação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina; Londrina, PR, p. 821-832, 2001.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios das organizações administrativas**. 3 ed., Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 4 ed. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda., 1985.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN DE VEN, A. H. **Suggestions for studying strategy process: a research note**. Strategic Management Journal, v. 13, n. 1, p. 169-188, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.